

---

# NOTICIEROS TELEVISIVOS DE LA T.V. COMERCIAL EN MEXICO: los imperativos del raciocinio corporativo

Gabriel G. Molina

---

## NOTA PRELIMINAR

La naturaleza y el período de observación del estudio que aquí se presenta me obligan a señalar algunas notas preliminares. En primer lugar, este apartado constituye una versión sintética de un capítulo de la tesis doctoral que bajo el título de *The Production of Mexican Commercial Television News* presenta tanto una aproximación al análisis interno de las organizaciones de medios en general, como un reporte de las dimensiones, burocrática, institucional y profesional de la Dirección de Noticieros de TELEVISÁ sobre la producción de noticieros televisivos. Este estudio presenta una descripción de las influencias de una de las dimensiones, la institucional, sobre el proceso de producción noticiosa. Una visión más completa de este objeto requeriría de una revisión de los contextos burocrático y profesional, los cuales no se refieren en estas líneas por cuestiones de espacio. En segundo lugar, es necesario apuntar que el período de observación del proyecto data de 1983 y 1984. De ese entonces a la fecha se ha desarrollado una serie de importantes acontecimientos que quizás han modificado de alguna forma las estructuras y procedi-

mientos que aquí se relatan. Ejemplos de lo anterior son la reorganización de los servicios informativos de TELEVISIÓN a raíz del sismo del 19 de septiembre de 1985, el cual dañó considerablemente las instalaciones de la Dirección de Noticieros. También se pueden destacar el cambio importante de directivos acaecido en octubre de 1986, la salida del Lic. Zabludovsky de la Dirección y el cierre de "24 HORAS" como programa "emblema" de TELEVISIÓN.

## INTRODUCCION

Este artículo pretende analizar la abrumadora supremacía del dominio corporativo en la producción de las noticias en la televisión comercial mexicana. A través de los años, TELEVISIÓN —un consorcio privado de producción televisiva— ha consolidado su posición como uno de los centros organizacionales de mayor poderío tanto económico como ideológico en el área latinoamericana. En su proceso de consolidación y expansión diversificada, su programación de noticieros por televisión ha dejado de consistir en una área de producción con carácter netamente periodístico y, en cambio, se ha sometido al control de un raciocinio corporativo. La Dirección de Noticieros —una entidad especializada y responsable del procesamiento de todo el material noticioso de TELEVISIÓN— comparte una misión que apunta hacia el cumplimiento de algunos objetivos centrales de la empresa.

Sin embargo, además de poner en tela de juicio el papel de "los Valores Noticiosos" dentro del marco institucional de los sistemas de transmisión electrónica, estas líneas tratarán de cuestionar las formas tradi-

---

cionales que se han utilizado para conceptualizar a los sistemas de radio y T.V. de los países en vías de desarrollo. De diversas maneras, los comentaristas se han inclinado a concebir a los medios masivos electrónicos como subordinados al Estado y al desenvolvimiento de sus políticas en conjunto. El caso de México, por el contrario, parece apuntar al nacimiento de un emergente modelo de televisión: TELEVISA, una entidad privada que constituye en sí misma una potente fuerza política y económica. En una nación prácticamente unipartidista, con una oposición generalmente desorganizada ante el Congreso, TELEVISA se ha afianzado dentro del sistema político mexicano para adoptar en ocasiones un rol mediador usualmente reservado a los partidos políticos. Además, en medio de una severa crisis económica, ha representado las voces de un importante segmento del sector privado mexicano. Las implicaciones potencialmente radicales de este nuevo fenómeno para sistemas políticos de países en desarrollo son grandes en tanto que marcan la transición del convencional "sistema de partido político" a una incipiente "política de grupos de presión", un viraje que subraya la creciente centralidad de las instituciones comerciales para sociedades en vías de desarrollo como es el caso de México.

Un análisis de este nuevo patrón, aunado al enfoque de las dinámicas de mediación de TELEVISA —su competencia para balancear relaciones triangulares potencialmente contradictorias entre sus propios intereses corporativos, aquellos del Estado y los de las instituciones de capital— son objeto de un estudio subsiguiente (Molina, G. 1986). Como una introducción a esta problemática, esta exposición apunta hacia la presentación de la consolidación central del escenario de TELEVISA como un poderoso centro ideológico y a la identificación de la naturaleza corporativa de su programación noticiosa.

---

## LA RACIONALIZACION CORPORATIVA Y LA AUTONOMIA PROFESIONAL

Desde luego que la producción de noticias no es un objeto reciente de atención sociológica. Desde la temprana aportación de Walter Lippman *Opinión Pública* (1922) hasta nuestros días, existe un creciente interés por los múltiples contextos y factores que moldean las formas en que las noticias son recopiladas, seleccionadas y presentadas, y se han producido una gran cantidad de contribuciones valiosas alrededor del fenómeno<sup>1</sup>. Sin embargo, lo que es relativamente nuevo al respecto es un giro en el nivel de análisis de una hiperconcentración sobre la actividad de periodistas aislados, sobre sus nociones individuales y sobre su influencia hacia la consideración de la vida organizacional dentro de la cual los periodistas trabajan y producen noticias<sup>2</sup>.

A pesar del carácter heterogéneo de los estudios en este campo, parece existir una tendencia a examinar tres dimensiones interrelacionadas. En primer lugar, ha habido cierto interés en explorar las formas en que la producción de noticias es sometida a un sistema burocrático; el grado en el cual la producción noticiosa se convierte en una presa de su propia creación (Tuchman, G. 1972, 1973, 1977, 1978; Fishman, M. 1980; Schlesinger, P. 1978; Altheide, D. 1976; Roscho, B. 1975). En segundo lugar, como las noticias son un producto de organizaciones cada vez más complejas, los comentaristas han compartido un interés especial sobre las más amplias demandas institucionales asignadas a la operación noticiosa y sobre su influencia (Schlesinger, P. 1978; Westing, A. 1982, Golding, P. and Elliot, P. 1979). En tercer lugar, e igualmente importante, ha sido el estudio del profesionalismo, la interacción entre profesionales, sus dotes y la organización (Schlesinger, P. 1978; Elliot, P. 1978; Tuchman, G. 1972; Fishman, M. 1982;

Tunstall, J. 1970).

De cualquier manera, más que un viraje, el nivel de análisis pone de manifiesto que los comentaristas se han ido convenciendo de que "los símbolos de la cultura contemporánea son más que nada los productos de organizaciones complejas" (Ettema, J. y Whitney, Ch. 1982:7) y que para entender estos símbolos, es necesario "entender entre otras cosas a las organizaciones que los producen"<sup>3</sup>. Fundamental para la sociología de los medios ha sido el hecho de que mientras se arroja luz académica sobre los más amplios imperativos institucionales en la producción de las noticias, estos estudios han coincidido en subrayar las limitantes de las perspectivas que hacen énfasis en los valores noticiosos estrictamente profesionales como los lineamientos principales en la confección de noticias electrónicas<sup>4</sup>. Apoyados en la suposición de que la mayoría de las organizaciones modernas se orientan a la "búsqueda del logro de sus objetivos"<sup>5</sup>, los estudios de la dimensión institucional apuntan hacia las lógicas internas del raciocinio organizacional.

La supremacía de criterios económicos, por ejemplo, fue subrayada por estudios de organizaciones de periódicos (mejor ilustrados en Hirsch y Hoidon, 1975). En el campo de la transmisión de noticias, el trabajo de Edward Jay Epstein (1973) representó un buen punto de partida. A pesar de todo, los virajes entre las formas de abordar la operación noticiosa contemporánea han presenciado el surgimiento de un fenómeno igualmente importante: la aparición y expansión de varias organizaciones de medios en países del Tercer Mundo, especialmente en el área de América Latina. A diferencia de algunas de las instituciones de los medios masivos más estudiados en el mundo industrializado, las organizaciones transmisoras en esta área han ido constituyendo conglomerados complejos, extendiendo su alcance a un

amplio sector de las industrias del entretenimiento. Sin embargo, el problema radica en que a pesar de su actual impacto en los mercados internacionales de medios, en los países latinoamericanos y aun en la población hispanoparlante dentro de los Estados Unidos, se ha arrojado muy poca luz académica a ellos hasta ahora.

TELEVISA —el consorcio televisivo de carácter privado en México— representa un interesante ejemplo de lo anterior. Como una “organización crítica” (Colignon y Cray, 1979)<sup>6</sup> en la pasada década, ha emergido como la más grande productora de televisión en el mundo de habla hispana, exportando un promedio de 21,000 horas de programación televisiva al mundo entero. Desde 1976 está fuertemente asociada con el *Spanish International Network*, la cuarta red televisora de los Estados Unidos. Las noticias figuran como una parte crucial de su programación en vivo tanto para exportación como para el mercado nacional.

El área comercial más importante de TELEVISIA es la televisión, aunque su alcance corporativo se ha expandido a la transmisión radiofónica, la industria disquera, editorial y a otros sectores de la industria del entretenimiento en México. Constituye un tipo único en el género de las organizaciones de los medios masivos. A diferencia de las cadenas norteamericanas, goza de los beneficios de una posición ventajosa en la industria televisiva del país, operando mediante concesiones y contando con la infraestructura de la Secretaría de Comunicaciones del Gobierno de México. En contraste con las organizaciones de servicio público (como la BBC) o agencias patrocinadas por el Estado (como en el caso de la mayoría de los sistemas europeos), la mayoría de sus utilidades provienen de la venta de publicidad y subsiste como una empresa privada —con tres grupos familiares de influencia como sus más prominentes ac-

cionistas.

A pesar del papel cada vez más central de TELEVISIA, no sólo en México sino en los mercados latinoamericanos y otros mercados internacionales de medios, todavía permanece como un caso hasta cierto punto desatendido por los especialistas de las comunicaciones contemporáneas y sólo hasta muy recientemente ha habido algún interés en las escalas de su operación (Gutiérrez y Schement, 1984; Noriega, 1979; Pérez Espino, 1979; Rogers y Antola, 1983). Desde el punto de vista de su dimensión institucional, la operación de sus noticieros plantea una serie de cuestionamientos importantes aún sin abordar ¿cuáles son los roles adscritos a las noticias en relación al conglomerado en conjunto? ¿cuáles son las principales necesidades económicas y políticas de la organización y en qué forma pretenden las noticias satisfacerlas? ¿qué espacio —si los hay— le queda a los valores noticiosos de ‘objetividad’ y de ‘imparcialidad’?

Al mismo tiempo de cuestionar la supremacía de criterios noticiosos estrictamente profesionales en la producción de los noticieros televisivos modernos, este trabajo apunta hacia una revisión de las formas en que la operación noticiosa de TELEVISIA está —y ha estado— influenciada por un raciocinio de tipo corporativo. La evidencia empírica se deriva de un estudio más comprensivo de la producción noticiosa en la Dirección de Noticieros (Molina, G. Ph. D. Thesis). Gracias al acceso conferido por los ejecutivos de TELEVISIA, en especial por parte de los vicepresidentes de Noticieros, fue posible realizar en 1984 y 1985 un estudio a gran escala de la producción —el primero en su tipo dentro de TELEVISIA— con una duración de más de 100 días.

## *I. EL AVANCE DE TELEVISIA<sup>7</sup>*

El establecimiento y desarrollo de la industria me-

xicana de radio y televisión están marcados por el advenimiento de cinco etapas de consolidación: un comienzo temprano de la industria, la expansión nacional del servicio televisivo de Telesistema Mexicano, un período corto de competencia intensa entre las principales compañías, una fusión estratégica de los dos rivales gigantes y una etapa final en la cual TELEVISIA se ha consolidado en los mercados internacionales de medios como el principal productor de televisión en español (Sinclair, 1986).

La etapa uno de la industria televisiva muestra la formación de los primeros canales a cargo de personalidades de la industria radiofónica, utilizando, para ello, las ganancias derivadas de la operación de cadenas y de otras actividades lucrativas tanto en el comercio como en la manufactura. También se caracteriza por un lapso corto de competencia entre los tres canales metropolitanos, los cuales acaban uniéndose para originar la compañía Telesistema Mexicano (TSM).

Innovaciones tecnológicas, falta de competencia en el capital y el desenvolvimiento de acontecimientos de alta popularidad en los años sesenta trajeron consigo una etapa de bonanza para la incipiente red comercial televisiva: los sesentas también presenciaron la llegada del video-tape, lo cual le permitió a TSM iniciar relativamente temprano sus exportaciones televisivas a otros países latinoamericanos. Hacia 1968, y a iniciativas de Telesistema, México contaba ya con una cobertura casi nacional gracias al establecimiento de una red de microondas. En pocas palabras, la segunda etapa del desarrollo de la televisión comercial en México se caracteriza por la consolidación de TSM como el principal productor del país y como el principal recipiente del gasto publicitario televisivo. Durante esta etapa se edifican los cimientos de una infraestructura que años más tarde sería la más grande en el mundo de habla hispana.

El éxito incuestionable de los años mozos de Tele-sistema experimentó una prueba difícil al inicio de la década de los sesentas. El período entre 1970 y 1972 estuvo marcado por el advenimiento de competencia comercial tanto en la capital como en la provincia mexicana, particularmente en el norte. La competencia en la provincia se había iniciado desde algunos años antes, con la formación de Telecadena Mexicana, una asociación que en 1965 agrupaba a tres canales en la frontera norte de México. Al inicio de los setentas, Telecadena reunía a 15 canales de televisión (Noriega, A. 1979) Sin embargo, la competencia más intensa llegó en 1968, cuando el Grupo Monterrey, un conglomerado industrial muy importante de México, vio a la televisión como una actividad prometedoras en la cual se pudiese canalizar su tendencia expansiva. En ese año estableció un nuevo canal de televisión bajo los auspicios de la compañía "Televisión Independiente de México" (TIM). Con una inversión masiva y el apoyo financiero de este importante conglomerado industrial, Canal 8 se propuso proporcionar un rango muy amplio de programación televisiva, aunque al principio su emisión se encontrara restringida a la zona metropolitana del país.

En general, los años de 1970 a 1972 presenciaron un enfrentamiento competitivo muy intenso entre TSM y TIM, el cual, en términos prácticos, tomó cuerpo en luchas por conseguir los derechos de programas exitosos, por contratar a actores, cantantes y artistas populares y por ganar la cobertura de acontecimientos deportivos y especiales. La competencia también estuvo acentuada por el arribo de un nuevo canal, creado en 1968 por Francisco Aguirre y el cual pasó más tarde a manos del Estado.

Esta etapa particularmente difícil para la industria privada de radio y televisión llegó a su fin en 1972 cuando, en respuesta al panorama competitivo tan crí-

tico, Telesistema y Televisión Independiente se hicieron una evaluación conjunta de sus economías de escala y decidieron fusionarse para crear una nueva y comprensiva operación de televisión. Esto dio origen a TELEVISA, por medio de un acuerdo en el cual los accionistas de las empresas nodrizas alquilarían el equipo y las instalaciones a la nueva compañía. Los accionistas principales eran don Emilio Azcárraga Vidaurreta, don Rómulo O'Farrill Sr., don Miguel Alemán Velasco y el Grupo Monterrey.

Además del ahorro en los costos de producción del corto plazo y de la liberación de la competencia, existía un consenso que ligaba internamente a la recientemente formada compañía: los planes de consolidación de TELEVISA en los mercados internacionales de medios a través de sus exportaciones y de su señal vía-satélite. Y aunque las bases para un desarrollo tal habían sido establecidas años antes (1961), gracias a la creación del *Spanish International Network*, una cadena de estaciones televisivas en Estados Unidos, por don Emilio Azcárraga Vidaurreta y su socio, Reynold V. Anselmo, no fue sino hasta 1976 cuando la expansión internacional de TELEVISA comenzó a tomar su considerable auge.

Tres años después de su fundación, el 4 de julio de 1976, TELEVISA lanzó UNIVISION, un sistema de transmisión internacional que agrupaba, en 1984, a más de 800 estaciones de televisión en el continente americano. En sus primeros años, enviaba una señal desde la ciudad de México hasta California, utilizando la red de micro-ondas establecida en los años sesenta. Sin embargo, desde 1980 su señal viaja vía satélite y proporciona imagen a sus dos servicios televisivos: el *Spanish International Network* y *Galavisión*. En términos generales, el primero representa la programación "viva" de TELEVISA, y es proporcionada a través de una red de esta-

ciones afiliadas en los Estados Unidos y Puerto Rico. Galavisión es un servicio por cable que incluye predominantemente material grabado en forma de telenovelas, películas, programas de entretenimiento, etc. Gracias a su rápida expansión, el SIN cubría, a finales de 1984, casi todos los Estados de la Unión Americana<sup>8</sup>.

La quinta etapa del desarrollo de la industria televisiva comercial de México también estuvo complementada por una gran expansión y diversificación de TELEVISA en el mercado doméstico. Pero mientras que la expansión internacional estuvo concentrada particularmente en la venta de una señal televisiva, las operaciones de TELEVISA en México representaron lo que se puede describir como una intensa diversificación corporativa.

Desde su creación en 1972, TELEVISA ha experimentado un proceso rápido de expansión a través de diversificación horizontal y vertical. Aunque los accionistas mayoritarios también poseían intereses muy grandes en el terreno de las comunicaciones, particularmente en las industrias editorial y radiofónica, la última década ha presenciado un crecimiento corporativo sin precedentes. La red corporativa se encuentra imbricada no sólo en áreas relacionadas con las comunicaciones, como es el caso de los deportes y de la recreación, sino en áreas tales como el transporte y hasta en la industria manufacturera.

Aunque la composición corporativa de TELEVISA sigue siendo difícil de describir con exactitud, un examen detenido de datos oficiales proporcionados por varios departamentos internos ofrece una visión aproximada de su alcance hasta 1985. La lista del Cuadro 1 contiene aquellos intereses en los cuales TELEVISA posee mayoría de acciones y cuya propiedad está legalmente constituida como parte del grupo.

---

Esta lista muestra un total de 1951 empleados en nómina en 32 compañías. En forma similar, la red televisiva de TELEVISA en la provincia también revela la presencia de un número importante de estaciones y repetidoras que se encuentran controladas por la empresa. De acuerdo con la información proporcionada por el Departamento de Ventas en 1984, la red interna de TELEVISA consistía en 29 estaciones y 52 repetidoras. De éstas, TELEVISA posee 12 estaciones, 34 repetidoras y mantiene acciones en 9 repetidoras adicionales (ver Cuadro 2). No obstante, estas dos listas no incluyen aquellos intereses de los ejecutivos centrales de la compañía pero que no forman parte del Grupo.

Como lo indican estas líneas, TELEVISA ha surgido como uno de los conglomerados más importantes de México. En lo doméstico, además de su operación televisiva, posee vastos intereses en la industria radiofónica, la producción filmica, la industria editorial, la grabación discográfica, compañías distribuidoras y de mercadotecnia y su tendencia expansiva actual se ha diversificado hasta abarcar áreas complementarias de las industrias del entretenimiento, la variedad y la adaptación mexicana de la cultura juvenil. Sus alas corporativas llegan aún hasta la manufactura y el transporte. Y, a diferencia de otros grupos industriales del país, los cuales están ligados predominantemente a la manufactura y a un mercado mayoritariamente doméstico, TELEVISA experimenta los beneficios de una salud financiera que constituye el fruto de la gran visión empresarial de sus fundadores, los admirables ejercicios de planeación y de disciplina burocrática. En síntesis, el futuro de TELEVISA parece tan prometedor como sus propios ideales. Algunos indicadores de sus economías de escala son los siguientes: goza de un mercado doméstico plenamente consolidado y con una demanda creciente por sus programas, una expansión considerable en los mercados in-

ternacionales, costos de producción en decaentes pe-  
sos y gran parte de sus ganancias en dólares.

Desde luego, la presente naturaleza corporativa de  
TELEVISA posee un número importante de interro-  
gantes y problemas: ¿en qué medida los noticieros con-  
tribuyen al logro de los objetivos estrictamente corporati-  
vos? ¿Cuáles son las funciones que les han sido delega-  
das? ¿Dónde y cómo se expresan los imperativos del ra-  
ciocinio corporativo en la Dirección de Noticieros?

Estas preguntas apuntan al análisis de la dimensión  
institucional en la producción de noticieros televisivos  
al interior de TELEVISIA. En síntesis, la influencia cor-  
porativa se expresa cuando menos en cuatro estrategias  
interconectadas: (1) la segmentación de las audiencias;  
(2) la centralización de la voz corporativa; (3) la promo-  
ción de intereses corporativos, y (4) la creación de pro-  
gramas noticiosos entretenidos y populares.

### **SEGMENTACION DEL TELE-AUDITORIO: LA MAXIMIZACION DEL MANA PUBLICITARIO**

Durante las últimas tres décadas la industria de la  
televisión mexicana ha observado un movimiento osci-  
latorio que tiende desde la competencia hacia la unifi-  
cación. En la etapa final de consolidación de TELE-  
VISA, el conglomerado televisivo expandió su alcance  
hacia el mercado internacional, sosteniendo una reñida  
competencia desde los primeros años de la televisión  
hasta la formación de Telesistema Mexicano y desde  
el nacimiento de Televisión Independiente de México  
y Canal 13, a fines de los sesentas hasta su unificación  
final en 1972. Sin embargo, al considerar juntos los pe-  
ríodos en que hubo una fusión de algún tipo se minimi-  
za la duración de aquellos de fuerte competencia. A los  
35 años de edad, la televisión mexicana ha visto sólo 9

años de competencia y 26 de consolidación.

La competencia tiene connotaciones que inspiran respeto dentro de la industria de la televisión mexicana debido a sus implicaciones económicas desfavorables. En primer término, la competencia trajo consigo costos más elevados de operación. Según los propietarios clave de TSM<sup>9</sup>, los años dominados por una cerrada competencia acarrearón un proceso de negociaciones improductivo que a corto plazo infló los costos de sus programas y a su vez redujo los márgenes de utilidad. Todo ello benefició tanto al *staff* de producción doméstica como a los productores de programas con éxito internacional. La competencia debilitó las economías de las compañías al enfrascarlas en una constante lucha por detectar artistas famosos, directores o personal especializado cuyos sueldos alcanzaron cifras sin precedente. Además, la competencia por franquicias de programas populares del mercado internacional les obligaron a buscar niveles más altos de inversión que los originalmente previstos. Asimismo, la incesante lucha por lograr una cobertura total les hizo vulnerables a la influencia y presión gubernamentales.

En segundo lugar y quizá de mayor importancia, la competencia tuvo una implicación especialmente dañina debido a la estructura del gasto publicitario, mismo que para TELEVISA como "empresa generadora de consumo" representaba la principal fuente de ingresos. La competencia causaba lo que en términos televisivos representaba un "paquete ineficiente" del tele-auditorio. El interés inicial de los ejecutivos de TELEVISA en México se debió al hecho de que los anunciantes no sólo favorecían a los medios de comunicación que ofrecían un auditorio masivo, sino también con un alto grado de segmentación de su público<sup>10</sup>. Durante el período de competencia, la programación televisiva entre los diferentes canales tendía hacia la homogeneidad. Primero, el

---

establecimiento de las hojas programáticas estaba básicamente determinado por una revisión de la composición de la agenda de programas de la competencia. Los canales estaban de hecho compitiendo por un auditorio similar y por lo tanto, por un tipo similar de publicidad, que a fin de cuentas provocaría lo que se consideraría un uso "económicamente ineficiente" de los espacios de tiempo de la televisión.

Los propietarios de los canales de la competencia pensaron que si el sistema mexicano de televisión habría de expandirse en 1972 como en 1955 era necesario que las compañías no sólo ampliaran el alcance de la señal de televisión incrementando la posibilidad de acceso a los hogares, sino que hicieran sus servicios más atractivos al alcanzar más altos niveles de segmentación del teleauditorio. La unificación, a diferencia de la competencia, ofrecía una serie de alteraciones que desde el punto de vista económico fueron positivas.

Los primeros ahorros en los costos de producción habrían de efectuarse logrando el mayor control posible del personal, actores y los sueldos de otros profesionales y aun de las estructuras de sus carreras<sup>11</sup>. Pero a pesar de todo, más importante que lo anterior, la fusión permitió que TELEVISA implementara usos más efectivos de la televisión como una inversión comercial.

El surgimiento de los tres canales en 1955 para formar Telesistema Mexicano dio pie a un gradual proceso de segmentación del público, el cual vino a modificar los patrones de la programación de los canales. A cada uno de ellos le fue asignado un tipo especial de programación que a su vez intentaría llegar a algún tipo de público en particular. El Canal 2 se especializó en variedad, comedias, dramas y juegos, en tanto que el Canal 4 en películas extranjeras, telenovelas, noticias orientadas a México y principalmente deportes. Finalmente la programación del Canal 5 estaba completamen-

te compuesta de programación para niños, con caricaturas o con series extranjeras de aventuras, así como películas (Noriega, 1979).

Después de la fusión entre TIM y Telesistema Mexicano, en 1972 cuando se dio otro sólido paso de segmentación, la programación del Canal 2 se identificó como el "Canal Nacional" (el canal de cobertura y producción nacionales), su programación consistía en noticias de interés nacional y *shows* de variedades, entretenimiento y una fuerte dosis de telenovelas; la del Canal 4 intentaba llegar a la clase media baja a través de la inclusión de un buen número de películas mexicanas antiguas como parte cotidiana de su programación; la del Canal 5 pretendía alcanzar a un público urbano, constituido principalmente por jóvenes (por medio de dibujos animados y series de aventuras), también incorporó programas para adultos en la forma de series de ficción y eventos deportivos. Por último, el Canal 8 fue originalmente asignado para emitir la mayoría de las películas y series extranjeras, y especialmente cubría el área metropolitana<sup>12</sup>.

El criterio de segmentación del público como una operacionalización prominente de la lógica económica dentro de TELEVISA representa un primer contexto corporativo en la producción de noticias. En primer lugar, ayuda a determinar la cantidad de noticieros a producirse durante un período determinado de tiempo; en segundo lugar, con frecuencia origina pautas para los estilos generales de selección, presentación, y finalmente para establecer tabuladores de tiempo y duración.

A partir de 1970, el año en que "24 Horas" —el programa noticioso insignia de TELEVISA— fue lanzado al aire, se le ha atribuido a la segmentación del público la aparición de un número limitado de noticieros. Aunque la concentración de recursos de un programa de noticias específico se relacionaba más a consideraciones

---

de orden político que veremos más adelante. El surgimiento de un patrón de categorización después de la fusión entre TSM y TIM estipulaba que las noticias debían ser parte de un solo canal, con inclusiones leves en algún otro. "24 Horas" salió al aire en dos ediciones al día, una a las 2:00 P.M. y la otra por la noche, de 9:00 a 10:00 P.M. por el Canal 2. Según palabras del vicepresidente de Noticieros: "La extensa duración de '24 Horas' (60 minutos) debe ubicarse en el contexto de un patrón distintivo de la programación 'por canales' "<sup>13</sup>. El Canal 2 es el único canal con noticias, con excepción del noticiario nocturno del Canal 5 "En Contacto Directo". Lo que en otras difusoras constituye una hora de noticias en unos cuantos boletines por varios canales, aquí congrega una hora en una sola emisión. De hecho, el Canal 2 es responsable de transmitir dos ediciones de "24 Horas" y "Hoy Mismo", un programa noticioso matutino que representa la dosis complementaria de noticias diarias. Este programa está orientado para quienes permanecen en casa por las mañanas. En contraste, "24 Horas" apela al líder de la casa, especialmente al hombre, por lo general de la clase media.

El criterio de segmentación del público también contribuye a establecer el "tenor general de los programas". Por ejemplo, el director de un noticiario de las primeras horas de la noche en el Canal 5 recordó la siguiente anécdota: debido a la composición del teleauditorio de ese canal (principalmente niños y adolescentes) se puso gran empeño en hacer que el programa proyectara una imagen "juvenil y fresca", justo como su público meta<sup>14</sup>. En forma similar, un director de ese noticiario notó que debido al tipo de público del canal (niños y jóvenes ciudadanos) "las noticias duras, especialmente las referentes a serios asuntos económicos o eventos sangrientos, habrían de ser evitadas y descartadas

para su inclusión; quizá tendrían cabida en otro noticiero del Canal 2 que se transmitía más tarde”<sup>15</sup>.

Por último, las consideraciones de segmentación de audiencias también ejercen cierta influencia sobre la duración de los programas noticiosos. Diariamente, por ejemplo, el guionista de “24 Horas” recibe una detallada lista del contenido de los cortes comerciales. El número de pausas o cortes comerciales a menudo varía de un día para otro. Por consiguiente, el total de notas admisibles fluctúa. Un día con menos cortes o anuncios equivale a un mayor número de noticias y viceversa. Este arreglo, en la práctica, funciona como un parámetro del tiempo que el guionista utiliza para acomodar en su lista diaria un número determinado de sucesos noticiosos

## ***II. DEL PATROCINIO MULTIPLE A LA CENTRALIZACIÓN DE LA VOZ CORPORATIVA***

Fue Gonzalo Castellot quien el 26 de julio de 1950, en su función de locutor de noticias de una de las primeras difusoras experimentales se volvió el primer sujeto en aparecer leyendo las noticias en las transmisiones televisivas mexicanas. Además de él, Aurelio Pérez fue el primer corresponsal de deportes al comentar acerca del toreo. Con sólo cinco receptores esto constituía el inicio de las transmisiones noticiosas de la televisión mexicana. Más tarde, ese mismo año, su canal se abrió oficialmente con el informe anual del Presidente a la nación, acto para el cual se importaron 500 aparatos receptores.

La historia de las noticias en la televisión mexicana revela un agudo viraje de la diversidad hacia la centralización. Desde el advenimiento de la televisión hasta finales de los sesentas, cientos de boletines noticiosos expresaban una multiplicidad de equipos de producción, estilos de presentación e inclinaciones políticas. Algunas modificaciones en la estructura organizacional de Telesis-

sistema Mexicano, que llevaron a la creación de la Dirección de Noticieros justo a fines de los sesentas, acarrearón un fenómeno inverso: una centralización de todos los recursos de producción noticiosa y la concentración del personal y equipo bajo un mismo techo.

La primera etapa de la producción noticiosa en México se caracterizó por operar un sistema de patrocinio múltiple de noticieros. Con una casi total falta de material, los canales de televisión optaron por reproducir, en el nuevo medio, el sistema ya establecido en la radiodifusión que estaba compuesto de tres elementos: anunciantes, productores y difusoras. Los canales asociados con los productores ofrecían y vendían sus espacios de tiempo a anunciantes independientes, quienes, a nombre de compañías, incluían a la televisión en sus campañas de medios masivos.

Los primeros noticieros de la televisión fueron patrocinados por la prensa, que vio los recién nacidos medios como una promisoría extensión de sus servicios informativos. Este es el caso del "Noticiero Novedades", creado en 1950 cuando el Canal 4 fue concesionado a Rómulo O'Farril, propietario del periódico "Novedades". Volviéndose el primer boletín noticioso de la televisión mexicana, fue financiado por su periódico y fue su primer programa televisivo. El programa era transmitido por la noche (a las 10:00 P.M.) con una duración de 15 minutos. No deseando —quizá incapaz— comenzar un programa similar en el canal de uno de sus principales competidores, el "Excélsior", otro periódico nacional, prefirió esperar hasta la formación del segundo canal de televisión, el Canal 2, mismo que en 1953 transmitió su propio espacio noticioso y ofreciera una fuerte competencia al programa "Noticiero Novedades". El "Noticiero Excélsior" era transmitido a la misma hora (10:00 P.M.).

Esta subordinación de las noticias por televisión a

---

la prensa fue expresada no sólo en el patrocinio de programas noticiosos. Quizá de una forma más crucial, lo fue en sus mecanismos de acopio y procesamiento, como lo sugiere el título de "Tele-periódico", uno de los primeros programas de ese tipo. La mayoría de las noticias eran aportadas por los periodistas de la prensa. En muchos casos, los boletines consistían en recortes del periódico que simplemente eran leídos por los locutores.

Junto con los periódicos, varias firmas manufactureras vieron a las transmisiones noticiosas como un buen contexto dentro del cual podían promocionar sus productos; fue así que constituyeron el segundo grupo de agencias patrocinadoras de noticias. En noviembre de 1950, el segundo noticiero televisado nació como el noticiero de "General Motors". Al igual que el "Noticiero Novedades", fue transmitido por el Canal 4 pero asignado un poco más temprano, a las 7:45 P.M. Su equipo de producción incluía a algunos de los personajes que había entonces para elaborar notas en la difusión noticiosa: Jacobo Zabłudovsky, Pedro Ferriz y Guillermo Vela, entre otros.

En forma similar, este modelo fue posteriormente adoptado por otras emisiones noticiosas como el "Noticiero Moctezuma", patrocinado por la cervecería Moctezuma; el "Noticiero Pemex-sol", patrocinado por PEMEX; "Celanese Mexicana", por la planta química del mismo nombre, y "Chrysler-Philco" (en el recién nacido Canal 5), por la compañía manufacturera de automóviles y la firma electrónica.

Mientras que los formatos de las noticias se "heredaban" de la prensa, con extensa cobertura y poco uso de imagen, también los mecanismos de acopio y la mayoría de las notas eran extraídas de los periódicos o de la radio. Comprensiblemente, sus fuentes de información eran casi las mismas. Una fuente importante de

---

imagen eran las cadenas norteamericanas CBS y NBC, las cuales enviaban por avión, diariamente, grandes cantidades de película y diapositivas para ser proyectadas en pantalla. Los reporteros domésticos eran a menudo camarógrafos y reveladores de rollos al mismo tiempo; en forma similar, también los guionistas eran conocidos por su dominio de las tareas de editar films.

Para 1955, los años iniciales de la televisión habían dado suficiente tiempo para que los canales y agencias patrocinadoras establecieran una sana competencia entre uno y otros programas. La rivalidad entre el "Noticiero Novedades" y el "Noticiero Excélsior" representaba casi una extensión de la competencia que se llevaba a cabo entre los diarios, afuera, en los puestos de periódicos y agencias distribuidoras de los diarios. La intensa competencia entre el noticiero del Canal 4, el "Noticiero General Motors" y el del Canal 2, "Noticiero Celanese Mexicana", expresaba la constante rivalidad entre los canales en esta etapa de la industria de la televisión.

Ante la falta de novedad, la escasez de material y la ausencia de fuentes afines, la competencia se basó en la creación de una imagen personalizada de sus noticieros. Ignacio Martínez Carpintheyro, por ejemplo, lector de noticias del "Noticiero Excélsior", solía cerrar su boletín con un guiño frívolo de uno de sus ojos, gesto con el cual su programa se asociaba mejor con el público. Sucedió algo similar en el caso de Olga Carlota Escandón, una reportera que hasta la fecha es recordada como quien aparecía al final del programa siempre portando un sombrero, lo que la identificaba como alguien peculiar —si no extravagante—; todo ello, desde luego, estimulado por los productores de aquella época.

Después de 1958, durante el régimen de Adolfo López Mateos, los noticieros comenzaron a incluir las actividades presidenciales como algo cotidiano en su contenido noticioso. Para 1965, había 11 emisiones no-

ticiosas en la televisión mexicana y 9 de ellas eran producto de Telesistema Mexicano. Importantes adiciones fueron dos ediciones vespertinas, una en el Canal 2, la otra en el Canal 4 (el popular programa "Cuestión de Minutos", con Enrique Figueroa y Fernando Marcos y "Tele-Mundo", un magazine dominical noticioso con Miguel Alemán Velasco y Jacobo Zabludovsky, centrando un marcado interés en las expediciones espaciales de la NASA).

Los programas noticiosos estaban lejos de constituir un género popular de programación televisiva. Durante 1965 los noticieros atraían solamente una quinta parte de todo el auditorio en tanto que al mismo tiempo los programas de entretenimiento como "Los Locos Adams" aseguraban niveles de *rating* de más de 40 puntos. No obstante, ese mismo año una importante adición había sido introducida a través de "Su Diario Nescafé", un noticiario matutino, nuevamente patrocinado por un audaz patrocinador, en este caso la rama mexicana de Nestlé. La figura de Jacobo Zabludovsky tanto en "Su Diario Nescafé" como en el "Noticiario General Motors" iba constantemente ganando terreno. En 1969 se logró crear un magazine dominical noticioso con duración de dos horas: "De Domingo a Domingo" por el Canal 2. Sus patrocinadores, los Hermanos Vázquez, apoyaron la idea con el fin de anunciar ahí su mueblería. El programa fue ampliamente acogido y fue un éxito. Por julio de 1970, el horario de noticias en un determinado día era como sigue:

Canal	Hora	Noticiario	Patrocinador	
2	7:30 a.m.	Su Diario Nestlé	Nestlé	40 min.
2	8:00 a.m.	La Opinión de Hoy		
4	3:00 p.m.	Noticiario Social de Morelos	Gob. Morelos	15 min.
2	3:00 p.m.	Día con Día		

Canal	Hora	Noticiero	Patrocinador	
4	7:15	Noticiero General Motors	G.M.	15 min.
2	7:15	Noticiero Domecq	Casa Pedro Domecq	15 min.
8	7:15	Noticiero 15 minutos		15 min.
8	11:00 p.m.	Tele-Periódico Notimex	Notimex	30 min.
2	11:30	Noticiero W.T.V.		15 min.
13	11:30	Noticiero Trecevisión		15 min.
2	12:00 p.m.	Agenda de Media Noche		15 min.
4	12:35	Noticiero de cierre		15 min.

Para entonces había un total de 13 noticieros ensamblados por más de nueve equipos de producción, los cuales normalmente solían hacerlos en forma independiente. Los mismos canales comenzaban a hacer leves esfuerzos para modificar el sistema y comenzar a vender espacios de 30 a 60 segundos en vez de las secciones de 15 minutos de su programación. Sin embargo, fue hasta fines de los sesentas cuando hubo una mayor reorganización de todas las fuentes de noticias dentro de Telesistema Mexicano y, al consolidarse, forma la Dirección de Noticieros.

La etapa de múltiples patrocinadores de noticias tenía importantes implicaciones desde el punto de vista del control de producción noticiosa. Quizá lo más importante era el hecho de que la separación estructural entre patrocinadores productores y canales de televisión garantizaba a los periodistas una autonomía relativamente amplia.

Este período constituiría después de todo, los años en que una ideología profesional y de hecho la ocupación del periodista transmisor estaban tomando forma. La creatividad distinguía a un boletín de otro ya fuera en abundancia o en estrechez. En el caso de los programas noticiosos que estaban siendo producidos y financiados por la prensa, los noticieros en muchos casos extendían a la televisión aquellas políticas y estilos de reportajes propios de los periódicos.

Sin embargo, las revueltas estudiantiles que revolucionaron la conciencia del mundo occidental a finales de los sesentas y que proliferaron por entre las calles mexicanas promoverían un cambio radical. El país se encontraba en vísperas de los Juegos Olímpicos de 1968, había acumulado gran tensión y en muchas ocasiones la policía había intervenido con impresionantes despliegues de fuerza para disipar a los manifestantes que efectuaban mítines en las calles de la metrópoli. Los enfrentamientos entre los estudiantes y el gobierno en gestión llegaron a su fin a principios de octubre, cuando el ejército arrasó una manifestación en la plaza de las Tres Culturas en Tlatelolco. Tales eventos deterioraron la legitimidad del Estado mexicano pero al mismo tiempo pusieron de manifiesto el importante rol que desempeñaban los medios masivos —especialmente las noticias— en tiempos de crisis.

Hacia fines de los sesentas, Telesistema Mexicano había estado considerando la posibilidad de un giro gradual de los tres elementos del sistema de patrocinio múltiple a un modelo de un solo elemento en el que la compañía de televisión adquiriera el control de la producción de noticias. Este sistema habría de cristalizarse en la venta de espacios publicitarios más reducidos (de 30 a 60 segundos de duración) a diferencia de la tradicional venta de segmentos de media hora y una hora de su programación. De hecho, tal política no sólo incluía noticias sino la venta del horario completo de su programación. Para entonces, Telesistema contaba ya con un buen número de programas hechos en forma doméstica y estaba incrementando su capacidad de producción considerablemente. Aquellos años de la novela "Colgate Palmolive", el noticiero "General Motors", los programas infantiles de "Bimbo y Marinela" y los especiales "Ford" llegarían a su fin. En cambio, segmentos publicitarios se habrían de volver más flexibles para ofrecer

mayores posibilidades, especialmente para las compañías de televisión, y aunque esto ya había comenzado a suceder en otras áreas de la producción televisiva, no había comenzado todavía completamente en el caso de las noticias de T.V.

Miguel Alemán Velasco, un personaje clave en la reestructuración de la producción de las noticias de Telesistema, notó que los eventos del 68 tuvieron un efecto catalizador para ese viraje. "El 68 nos tomó por sorpresa; de repente nos percatamos de que no teníamos una voz, una versión o posición hacia tan críticos eventos que pudiéramos emitir y sostener hacia la nación. El problema para esta empresa era que no contaba con programas de noticias para canalizar su opinión"<sup>16</sup>. El problema práctico era que como en la radio, los espacios de todo el tiempo se vendían con bastante antelación y la compañía no estaba preparada para invalidar sus contratos.

Eventualmente, Emilio Azcárraga, entonces presidente de Telesistema Mexicano y uno de sus principales accionistas, llamó a Miguel Alemán y en términos que aún recuerda le dijo: "Mire, Miguel, tenemos un problema con los noticieros. Nos salen muy caros, no tienen grandes auditorios y llevan varias otras problemáticas, ¿aceptaría toda la responsabilidad?" Entonces Miguel Alemán asumió plena responsabilidad en la creación de la agencia de información que Telesistema Mexicano se había percatado que no tenía.

Inmediatamente se suscitó un primer problema. Los patrocinadores de los noticieros en ese momento estaban muy satisfechos con el sistema de tres elementos y no veían con buenos ojos la perspectiva de perder la forma de conducir sus anuncios. Especialmente inflexible fue la prensa. Nuevamente, Miguel Alemán recuerda que durante los trágicos sucesos del 68 el *Excelsior*, por ejemplo, presentó sus propios puntos de vista que

rara vez coincidían con los de Telesistema Mexicano. También existía la política de no renovar los contratos cuando éstos expiraban, tal procedimiento incrementó la oposición hacia Telesistema en la prensa nacional. A pesar de todo, era tan fuerte la convicción de la necesidad de un medio corporativo, que ni siquiera se consideró dar marcha atrás. El objetivo, en sus propias palabras, era “liberar a la información de la publicidad”, y de la misma manera ubicarla dentro de un modelo de control corporativo.

Miguel Alemán procedió a diseñar un modelo institucional como un cuerpo centralizado que se encargaría de la producción de todas las noticias de Telesistema. Esto sentó las bases para el surgimiento de una nueva corporación noticiosa.

Uno de los primeros pasos fue la concentración de todo el equipo de acopio de información bajo un solo techo y la creación de un complejo departamental que se encargaría de coordinar la línea de ensamble de las noticias. Por ejemplo el proceso de filmar, editar y ensamblar el video y el audio se llevaba antes a cabo por un solo sujeto: el camarógrafo. La especialización separó cada función y creó una rama institucional para coordinar esta faceta del proceso de producción. Sin embargo, los editores no procesarían noticias para un solo programa sino para todos los noticieros. Asimismo, los reporteros no sólo recopilarían noticias para un solo programa sino para todos los noticieros de Telesistema Mexicano y el mismo proceso habría de ser seguido por el demás personal: camarógrafos, clasificadores de films, etcétera.

La creación de la Dirección de Noticieros no sólo significó un proceso de especialización de ocupaciones, también implicó la formación de una más amplia red de recopilación de información (la creación de una red de corresponsales tanto para el país como para el extran-

jero y un equipo de reporteros de tiempo completo). Un esfuerzo conjunto lograría, según palabras de Miguel Alemán, "llevar a los noticieros de Telesistema al presente siglo, proveer ojos y oídos para un país que de otra manera estaría ciego y sordo". Los principales centros de producción, tanto en Europa como los Estados Unidos, fueron visitados por los líderes de este nuevo equipo. Los procedimientos de producción y rutinas de las tres redes americanas, la BBC, ITV, VIS-NEWS, y otras importantes agencias noticiosas occidentales fueron todas revisadas por los periodistas de Telesistema. También se formó un equipo de productores de televisión con el único propósito de impulsar el carácter visual de los programas, sus formatos, música, efectos especiales, etcétera.

La Dirección comenzó con el lanzamiento de "24 Horas", el programa insignia de TELEVISA en el renglón de noticieros. Los ejecutivos de la compañía se habían inclinado por el Lic. Jacobo Zabłudovsky de entre los editores de noticias y productores asignándolo como editor y director de ese programa. Miguel Alemán Valdés explica la decisión con base en las cualidades que Zabłudovsky ofrecía como ventajas: "poseía un título universitario, dominaba varios idiomas y había estado involucrado en la producción de noticias desde el mismo comienzo de la televisión".

La creación de la Dirección de Noticieros aportó importantes ventajas para Telesistema. Primero que nada, permitió una mejor y eficiente aplicación de los recursos de acopio de información y posibilitó una mayor profundidad y alcance en la cobertura de los sucesos noticiosos. También logró una producción de noticias más eficiente en términos económicos al reducir a largo plazo el costo de los artículos.

La etapa inicial del patrocinio múltiple culminó el 28 de agosto de 1970 con la última emisión de "Su

Diario Nescafé” y la segunda etapa de centralización comenzó unos cuantos días después, cuando el lunes 7 de septiembre “24 Horas” salió al aire con una duración, sin precedentes, de 90 minutos. “Hoy Mismo”, el noticiero matutino de Telesistema, fue lanzado al aire casi un año después, el 30 de agosto de 1971. Finalmente, se preparó una edición vespertina de “24 Horas”, misma que salió al aire unos cuantos meses después.

Durante los dos siguientes años a la reorganización de las operaciones noticiosas de TSM, un nuevo rival, el Canal 8 estaba pasando por un proceso similar que culminó con la creación de “En Punto”, el programa insignia de TIM en el ámbito de los noticieros; aunque incapaz de alcanzar una cobertura nacional, sólo ofrecía competencia a los noticieros de Telesistema dentro del área metropolitana.

La fusión entre TIM y TSM propició la incorporación de todas las fuentes de información del Canal 8 a la Dirección de Noticieros. Se alcanzó un mayor grado de especialización con la creación de un Departamento de Servicio por Cable, con una afluencia adicional de reporteros y camarógrafos. Con sus recursos incrementados, una virtual falta de competencia y un cuarto canal, la recién formada TELEVISA implementó un mayor grado de segmentación del tele-auditorio; para este efecto casi todos los noticieros del Canal 8 se hicieron accesibles a un horario fuertemente apoyado por la tendencia de los programas noticiosos de Telesistema Mexicano. Con miras a hacer del Canal 2 “el Canal Nacional”, con una cobertura nacional, TELEVISA no sólo diversificó su producción en términos de una variedad de tipos de programación en sus canales, sino que también se aventuró a realizar un ambicioso proyecto, la concentración de los recursos, con la ventaja de tener un solo flujo de canalización, así, la señal del Canal 2 habría de volverse el proveedor nacional del punto de vista

de Telesistema Mexicano respecto a asuntos de interés nacional. Como el mismo fundador de la Dirección lo reconoce: "Nuestro propósito era crear un canal nacional, con el 100 por ciento de su programación hecha en México, brindándole todo el apoyo informativo para que la gente pudiera orientar sus puntos de vista en términos del sentir de TELEVISIA". Lo que en un principio había parecido una mayor infraestructura de información para impulsar el rango de material noticioso disponible para algunos programas noticiosos, terminó en una ampliación de la infraestructura de las noticias que redundó en beneficio del privilegiado "príncipe" de TELEVISIA. Citando nuevamente al Lic. Alemán Velasco: "Todo nuestro esfuerzo fue puesto detrás del programa '24 Horas' "

Catorce años después, "24 Horas" goza de una posición privilegiada dentro de la Dirección de Noticieros. Existe una consigna en cuanto a la producción noticiosa que establece que algunos corresponsales y reporteros han de trabajar exclusivamente para "24 Horas" y no en otro programa noticioso de TELEVISIA. La cobertura noticiosa nacional (el "sistema de asignación") está orientada al abastecimiento de noticias de interés doméstico para "24 Horas", a veces tal criterio provoca que se soslaye el costo económico para la realización de la tarea, de ahí que a menudo el director del programa actúe sin escatimar costos de acopio.

### **III. LA PROMOCION DE LA ACTIVIDAD CORPORATIVA**

Aparecer en "24 Horas" con una cobertura preferencial en un país con más de 70 millones de habitantes, a través del programa de mayor credibilidad en la comunicación masiva es un privilegio que muy pocos pueden disfrutar. Además, para cumplir con los requi-

sitos impuestos por el criterio de segmentación del público y ejerciendo el papel de proveedor de la posición corporativa en asuntos políticos delicados, provoca la expectativa de que las noticias contribuyen al avance global de la corporación.

En primer lugar, la promoción de la actividad corporativa se ha fundamentado en la cultura organizacional de los periodistas como un elemento a considerar en las evaluaciones de relevancia de los sucesos noticiosos.

El problema del proceso en parte, consiste en identificar a los "sucesos potencialmente promotores" del ámbito de los eventos cotidianos; esto constituye una parte del trabajo del periodista, al fijar parámetros en la medición de su relevancia. En la sala de prensa por ejemplo, el personal clave pasa algún tiempo actualizando la información acerca de la composición corporativa y vida corporativa. La información clasificada como "delicada" dentro de TELEVISA es canalizada oficialmente a quienes tienen el poder de decisión en la Dirección de Noticieros a través de los canales calificados de la estructura de autoridad (generalmente los vicepresidentes, tanto de noticias como de deportes).

Análogamente, la promoción es mediatizada a través de la concentración del nivel de control y una subsecuente falta de reportajes de investigación profunda. Los reporteros reconocen que: "sería un error realizar notas que uno sabe de antemano que no van a ser incluidas. En términos organizacionales esto representaría un gasto innecesario de recursos"<sup>17</sup>.

La promoción y salvaguarda de los intereses corporativos están también considerados en las directrices del universo de trabajo en la selección y presentación de las noticias. Hay una serie de protagonistas de las noticias, personalidades e instituciones cuya aparición en los noticieros reciben continuamente un excelente

trato debido a su relación con TELEVISA. El grupo de subsidiarias representa a uno de estos agraciados. Por ejemplo, las noticias sobre exhibiciones y otras importantes actividades del Museo Tamayo —una de las empresas en el renglón artístico de TELEVISA— revisten cierto atractivo especial para su inclusión en las emisiones noticiosas. De la misma manera, el regente del DDF (Departamento del Distrito Federal), quien rige el área metropolitana, es considerado como un cuasi-permanente receptor de una atención periodística favorable, ya que según los reporteros “la empresa sostiene muchos vínculos con éste, así como una gran cantidad de asuntos en la ciudad de México que requieren una actitud positiva por parte del DDF”.

En forma general, el sector privado constituye el más común recipiente de la atención periodística. Un reportero veterano indicó que en tiempos recientes el presidente de TELEVISA ha surgido como el líder del total del sector privado, puesto generalmente ocupado por el presidente del Grupo Alfa: “¿no es cierto que después del informe presidencial del 1o. de septiembre todos los líderes representantes del sector privado fueron a TELEVISA para analizar el discurso y trazar planes de acción?”. El coordinador de noticias, inclusive, señala que los representantes del sector privado son quienes ejercen la más fuerte presión para obtener un tratamiento favorable, ya sea tratando de influir al presidente de la compañía o directamente quejándose de que no se ha llevado a cabo una verdadera representación de sus posiciones”. Algunas veces, también se asegura la promoción de los individuos o instituciones con quienes TELEVISA ha estado asociada por algunos años y cuyos puntos de vista son expresados en reuniones de atención pública. Por ejemplo, durante una junta de la Comunidad Bancaria Internacional (Intermoney) compuesta por varios bancos nacionales e internacionales; la atención

---

se enfocó en uno de los días en que participó un ejecutivo de TELEVISA que a la sazón ocupaba una posición clave en uno de los recién nacionalizados bancos. Previamente a la cobertura, el coordinador de las noticias solicitó la asignación de un reportero para cubrir aquel evento y "grabar todo el discurso".

Es tan significativa esta adición corporativa al criterio periodístico convencional del valor de las noticias que al nivel de la selección de noticias y la escritura de los guiones es también una tarea específica del coordinador de noticias (o de quien así se considere), la recopilación sostenida de información estratégica de los intereses y objetivos de TELEVISA a nivel global, así como los de sus accionistas "es una tarea especialmente empírica, ya que nadie posee un manual donde se especifiquen. Uno tiene que descubrir las formas en las que se pueda ir haciendo sensible a sus intereses y así actuar conforme a los mismos. Por otra parte, se hacen casi auto-evidentes para uno; habría que ser muy torpe para no verlos ya que se presentan de muy diversas formas".

Las formas indirectamente estructuradas en las que se asegura la promoción incluyen a un grupo de intelectuales quienes han estado ligados a la empresa. En años recientes, y en especial, después de una incesante ola de críticas acerca de la constitución de TELEVISA y su rol en la sociedad mexicana, la compañía comenzó a fomentar un selecto grupo de intelectuales, apoyado por la recién creada Vicepresidencia de Educación. Un asistente del vicepresidente notó que una de sus funciones "políticas" era la de cultivar una relación favorable entre TELEVISA y un destacado grupo de intelectuales con el propósito de establecer un equipo de "definidores principales" de eventos de ciertas "fuentes acreditadas" en asuntos que atañen el rol de la televisión en la sociedad mexicana.

La promoción de los intereses del conglomerado

---

no sólo atañe a las ideologías de la ocupación de los periodistas, sino que también toman la forma de una directa y activa participación por parte de los ejecutivos de TELEVISIA. Esta participación puede ser positiva —cuando se requiere la cobertura de un evento en particular— o negativa —cuando no se incluye algún artículo determinado

Sería un fácil error exagerar la proporción de este tipo de notas dentro del caudal global de las noticias de TELEVISIA. Sin embargo, las instrucciones para la cobertura de cierto evento pueden a su vez ser convertidas por los reporteros en útiles pautas para la cobertura de historias posteriores del mismo tipo. De hecho, este es uno de los recursos de la estrategia a través de la que tanto el coordinador de noticias como el jefe de reporteros “asimilan la política”.

Por lo general, las directrices emanan de cuatro posiciones principales: el Presidente de TELEVISIA (ya sea personalmente o a través de sus estrategias); el Vicepresidente Ejecutivo (por medio de su asistente o sus secretarios); el Jefe del Consejo (por lo general a través de su secretario particular); y cualquiera de los Vicepresidentes de Noticieros, ante quienes la Dirección de Noticieros tiene responsabilidad directa. Algunos reporteros creen que hasta se podría sugerir un modelo para diferenciar a las participaciones activas de los ejecutivos. Un reportero entrado en años destacó que es por lo general el Presidente de la compañía quien toma las decisiones en cuanto a los asuntos altamente delicados de política. El Presidente de TELEVISIA también es conocido como quien gira instrucciones respecto a la presentación y cobertura de noticias que atañen a los asociados de TELEVISIA y sus socios comerciales. Por ejemplo, a principios de enero de 1984 se solicitó una entrevista con el Ministro de Comunicaciones, quien se encontraba de visita y con quien el Presidente de TELE-

---

VISA habría de cenar el mismo día. Se asignó un reportero para realizar la entrevista en la Embajada de la India en México, donde el ministro hindú aprovechó la oportunidad para elogiar las aplicaciones educacionales de las telenovelas de TELEVISA.

Asimismo, durante el trabajo de campo se observó el otorgamiento de acceso noticioso favorable a actividades relacionadas con la familia del Vicepresidente Ejecutivo.

Finalmente, los requisitos del Presidente del Consejo a menudo se refieren a la obtención de firmas comerciales con las cuales está financieramente ligado. De nuevo, una serie de ejemplos fueron observados durante el trabajo de campo. En cierta ocasión, en septiembre de 1984, se ofreció una cena en AEROMEXICO para celebrar su 50<sup>o</sup> aniversario por Whitney y Pratt, una manufacturera destacada de maquinaria aeronáutica, con la cual prominente accionista de TELEVISA ha estado asociado por algunos años. El Jefe de Reporteros recibió un memorándum que versaba: "Por disposición de mi superior, solicito de la manera más atenta se sirva usted girar instrucciones para la cobertura del evento descrito en la invitación anexa".

Otro tipo de promoción toma la forma de campañas deliberadamente orquestadas. Con frecuencia consisten en un juego de instrucciones para la cobertura repetida, ya sea de noticias positivas o negativas de personajes, instituciones u otros asuntos. En ciertos casos se estipula una duración específica. Generalmente se sugieren campañas por el Presidente de TELEVISA o por los Vicepresidentes de Noticias, o por ambos. Su naturaleza y la cantidad de recursos periodísticos que implican, los hacen de rara ocurrencia, aunque es ampliamente sabido entre los periodistas que los recursos no constituyen un obstáculo práctico para las decisiones de alto rango de TELEVISA. El coordinador

de noticias reconoce que las “campañas a largo plazo —que indican alianzas entre TELEVISA y otras instituciones o personalidades— son de hecho poco comunes. Rara vez la televisión se compromete de manera permanente, por el contrario, se va comprometiendo día tras día”. Las campañas a menudo se relacionan a los propios intereses de TELEVISA o a los de aquéllos de sus cercanos asociados. Durante el trabajo de campo por ejemplo, el Presidente de TELEVISA solicitó la elaboración de una campaña favorable para mejorar la imagen de un estado de la zona centro del país. El gobernador de la entidad le había telefoneado pidiéndole su ayuda. El directivo accedió y se giraron instrucciones entre los puestos clave de la Dirección de Noticieros. Un tipo final de promoción se relaciona a los mayores clientes de publicidad. Aunque muy raros, de hecho, durante el trabajo de campo un par de eventos demandaron cobertura en el ámbito de los organizadores hacia clientes importantes de los espacios publicitarios de “24 Horas”. En ambos casos se hicieron demandas dirigidas al Jefe de Reporteros a través de una invitación formal. En septiembre de 1984, por ejemplo, la Casa Pedro Domecq, una de las mejores clientes, extendió una invitación a una exposición pictórica organizada por ellos. Se envió un reportero y el suceso fue oportunamente cubierto.

#### ***IV. LAS NOTICIAS COMO ENTRETENIMIENTO: UN IMPERATIVO ESTRUCTURAL***

Posiblemente la contribución más importante de la Dirección de Noticieros para con el periodismo televisado es el hecho de que hizo de las noticias un género popular de programación televisiva. Como lo señala el Vicepresidente Ejecutivo de TELEVISA: “la necesidad de una expansión del auditorio de las

noticias implicaba una preocupación bipolar". En primer lugar, la constitución de una producción televisiva digna de credibilidad. Después, un no menos importante procesamiento de noticias visto como una área esencial de producción televisiva. Ya que las ganancias de TELEvisa emanan principalmente de la venta de tiempo para publicidad y la producción de noticias se caracteriza por su necesidad de fuertes cantidades de inversión, existe un gran interés por atraer grandes cifras de público.

Con la creación de la Dirección de Noticieros en 1979, se suscitaron dos molestos problemas. El primero, el hecho de que a fines de los sesentas el potencial visual de la televisión estaba casi ignorado. Los formatos se basaban generalmente en boletines noticiosos emitidos a más temprana hora a través de la radio; asimismo, algunos noticieros a veces se concentraban a leer recortes de periódicos. En segundo lugar, y posiblemente más importante, era el hecho de que los teleauditorios mexicanos no eran usuarios regulares de las noticias.

Hacer de las noticias una forma popular de programación televisiva había sido considerado como responsabilidad de dos personajes cruciales dentro del entonces Telesistema Mexicano: Miguel Alemán Velasco y Jacobo Zabludovsky. Las estrategias operacionales fueron dejadas al segundo cuando después de la creación de la Dirección de Noticieros, Miguel Alemán se volvió uno de los más altos ejecutivos de TELEvisa. Los objetivos a largo plazo de Zabludovsky, que de hecho, habían derivado del núcleo del consorcio televisivo, eran hacer de las noticias un nuevo género de programación capaz de proveer: a) entretenimiento, b) información, y c) credibilidad.

Hacer a las noticias entretenidas era casi equivalente a hacerlas de atractivo popular. Su estrategia bus-

caba dos objetivos. Por una parte, incluía el desarrollo de un formato completamente diferente. “Las noticias habrían de dejar de ser tediosas y aburridas, tendrían que ser versátiles y adoptar un estilo moderno”, esto lo reconoce una reportera veterana, fundadora de la Dirección de Noticieros. La “producción” nació como una rama departamental a cargo de la imagen global de la calidad de los programas; ello incluía la selección de temas musicales, logos y otros implementos de la televisión para darle al programa el sentido de drama y apariencia dinámica.

Pero quizá de mayor importancia era la tarea de hacer de las noticias un género popular entre los programas de televisión, ello implicó un proceso de incorporación selectiva de la cultura popular mexicana: “hacer noticias a la manera mexicana”. Zabludovsky inició entonces una gradual y selectiva integración de elementos que a su parecer eran familiares para un amplio espectro del tan variado público mexicano.

De ese modo se hizo la inclusión “cómica”, en contraste con la aparente “seriedad” del resto de los programas. Una parte especial fue dedicada al dibujo de un “cartón del día”, este último a cargo del desaparecido “Vic” —un destacado caricaturista de la televisión— quien ilustraba en forma cómica la noticia central de la emisión noticiosa. Zabludovsky adoptó una frase cotidiana: “¿Cuál es el cartón de hoy, Vic?”, convirtiéndose en una frase de uso común en el programa.

En una sociedad eminentemente machista, la femineidad parecía impulsora y de singular atractivo. Una elegante y glamorosa mujer fue subsecuentemente incluida para dar lectura a los horóscopos del día, asimismo se hizo común que invariablemente en el transcurso del programa Zabludovsky preguntara: “¿Ya llegó Paula?”, frase que se popularizó entre el público y que hasta inspiró una petulante cancioncilla rítmica

---

unas cuantas semanas después. Finalmente, después de la fusión entre Telesistema Mexicano y Televisión Independiente de México, una joven e inteligente periodista rubia proveniente del Canal 8 se adhirió al programa para conducir junto con Zabudovsky el noticiero "24 Horas".

Además se hizo especial énfasis en la búsqueda de popularidad a través de una ampliación de los elementos dramáticos. De hecho Zabudovsky conquistó los corazones del público mexicano al mostrar interés en los "problemas de índole social". Una ilustración de lo anterior se encuentra en la siguiente anécdota: cierto día una niña fue arrollada y muerta por un automovilista. Los hechos tuvieron lugar en una transitada avenida en la ciudad de México; el conductor se había dado a la fuga. Durante los días siguientes el licenciado Zabudovsky, a través de su programa, comentaba el trágico incidente y hacía énfasis en la "impunidad del criminal" ante el público. Fue tal la carga emocional del desarrollo de la trama y la preocupación popular, que el consternado conductor terminó por ir a entregarse ante las autoridades, presionado por la "insoportable presión del noticiero".

Una parte adicional de la estrategia era la continua referencia a los eventos deportivos, así como demás actividades de manifiesto interés del público. Las corridas de toros, por ejemplo que por algún tiempo habían permanecido en las mentes del público mexicano, retomaron su plenitud a través del noticiero, de ese modo el público pudo gozar de las noticias de "la fiesta brava", así como de entrevistas realizadas a los más destacados "matadores". Las estrellas del deporte se volvieron parte del contenido medular de las noticias a través de la televisión. De la misma manera, las actrices del momento, los cantantes y bailarines, etcétera, realizaban visitas periódicas a los estudios desde donde se transmitía "24

Horas" para salir al aire y figuraban en forma prominente en la estructura de las transmisiones noticiosas.

### Cuadro 1 COMPOSICION CORPORATIVA DE TELEVISIA

Nombre	No. empleados	Campo de operaciones
PROTELE	264	Selling agency of Televisa produced material,
CABLEVISION	355	Producer of t.v. ads. Supplier of Cable T.V. in Mexico City's Metropolitan area.
FUNDACION CULTURAL TELEVISIA	48	Promoter of cultural and educational events.
RADIO DIVISION	197	Radio-broadcasting: Five stations in México City
TELEVICINE	20	Film making
VIDEOCINE	15	Video and film producing and marketing.
TELEVISORA DE LA LAGUNA	25	T.V. channel in Northern México (Torreón).
PRODUCCIONES ARTISTCIAS LATINOAMERICANAS	22	Producer of radio-programes.
CADENA RADIODIFUSORA MEXICANA	15	Radio stations in the provinces
RADIO MEXICANA DEL CENTRO	7	Radio stations in the provinces
TIM	5	T.V. repeater.
TELEVISION DEL NORTE	11	T.V. repeater.
CADENA TELEVISORA DEL NORTE	117	T.V. station in Northern Mexico.
TELEVISION INDEPENDIENTE DE JALISCO	6	T.V. repeater.
TELEVISORAS INCORPORADAS	3	T.V. repeater.
CADENA RADIO GUADALAJARA	4	Radio stations in Western Mexico.
RADIODIFUSORA MEXICO	6	Radio station.
DISCOS Y CINTAS MELODY LAMINADOS Y ACABADOS ESPECIALES	181	Record producer.
PRODUCCIONES DE DISCOS AMERICA	145	Record producer.
DUPLICASSETTE	22	Record promotion.
	30	Video duplicating.

Nombre	No. empleados	Campo de operaciones
TELEVITEATRO	108	Promotion and production of comercial theatre.
MUSEO RUFINO TAMAYO	48	Exhibition hall and galery.
PRONESA	13	Promoter and producer of variety shows and entertaining.
OPECAB, S. A.	112	Cabaret and night club Operators.
MESONEROS DE MEXICO	78	Restaurants (e.g. "Maxim's")
CLUB AMERICA	28	Soccer team (not including players).
ESCUELA DE FUTBOL AMERICA	16	Soccer school (staff only).
IMPULSORA DEPORTIVA		
NECAXA	6	Soccer association (adm staff)
JETS EJECUTIVOS, S. A.	15	Small aircraft leasing.
EXPORTACION Y REPRESENTACION, S. A.	32	Chillies can-packing.

---

\* Este cuadro no incluye UNIVISION, GALA VISION y SIN.

**Cuadro 2**

**RED DE TELEVISORAS DE TELEVISA EN  
LA PROVINCIA \***

---

<b>LOCAL STATIONS</b>	
Independent . . . . .	17
Televisa's . . . . .	12
<b>CANAL 2 REPEATERS</b>	
Televisa s. . . . .	20
With Televisa as partner. . . . .	9
Independent . . . . .	7
<b>CANAL 4 REPEATERS</b>	
Televisa's . . . . .	1
<b>CANAL 5 REPEATERS</b>	
Televisa's . . . . .	10
Independents. . . . .	2
<b>CANAL 2 OF VERACRUZ</b>	
Televisa's repeaters . . . . .	2
<b>CANAL 8 REPEATERS</b>	
Televisa's . . . . .	1
<hr/>	
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

(\*) 1984.

## Notas y referencias bibliográficas

1 Tendencias generales son revisadas en Adams, William (1978).

2 Ver Hirsch, Paul (1977) y Whitney Charles (1982).

3 Warren Breed (1955) fue quizá uno de los primeros investigadores en superar la esfera puramente individual del proceso de producción noticiosa para analizar y recuperar los amplios contextos institucionales al interior de los cuales se producen los noticieros.

4 Tendencias iniciales están ejemplificadas por la tradición de los estudios del "gate-keeping": White (1964), Carter (1958) y Gieber (1956, 1960, 1964). Sin embargo, las críticas de esta tradición han señalado con frecuencia que a pesar de su aparente sistematicidad y facilidad al concentrar su atención casi exclusivamente sobre las selecciones noticiosas observables y sobre las presiones igualmente observables sobre los periodistas para incluir o excluir alguna nota, se acaba por reducir los procesos de producción a un análisis simplista de la "manipulación noticiosa". Analistas de los estudios del "gate-keeping" parecen asumir que en una situación hipo-

tética de ausencia de presiones sobre los periodistas, el reino de la imparcialidad y la objetividad se establecería en las salas de redacción. No obstante, para los propósitos de esta presentación, es quizá más importante apuntar que esta tradición tiene el inconveniente de centrar su atención únicamente sobre el pensamiento individual de periodistas en importantes lugares de toma de decisiones. Al hacer esto, frecuentemente se ignoran los contextos organizacionales que, al juzgar por los estudios más recientes, regulan el pensamiento y el proceso de producción de los periodistas en instituciones complejas.

5 La investigación se ha alimentado de varias corrientes de teoría organizacional. Las primeras contribuciones estaban claramente influenciadas por la idea de Talcott Parsons de que una organización era una entidad orientada hacia el logro de objetivos (1960). En años recientes esta noción ha estado bajo un riguroso escrutinio. Mary Zay-Ferrel y Michael Aitken (1981: 6-7), por ejemplo, sostienen que la noción Parsoniana (1) asume que las organizaciones son totalmente racionales; (2) da como implícito el consenso interno acerca de los

objetivos; y (3) tiende a personificar demasiado a las organizaciones. A pesar de las críticas de Zey Ferrell la existencia de principios articuladores al interior de organizaciones permanece completamente justificada. Tom Burns (1966) les concede el status de "sistema formal" de una institución.

6 El término es introducido por analistas de la economía-política para distinguir a las organizaciones que son cruciales para el cambio social: "estas organizaciones proponen interrogantes sociales, encuadran alternativas disponibles y proporcionan el terreno donde compiten los intereses poderosos para influir en decisiones importantes. En consecuencia, para entender el desarrollo social no sólo se deben examinar los ambientes externos de las instituciones sino también los procesos de sus vidas internas" (Colignon y Cray, 1979: 107).

7 El acopio de información para la presentación que sigue sólo fue posible gracias al acceso concedido por la Agrupación de Iniciadores de la Televisión Mexicana. Gran parte de los datos de esta sección se derivan de una investigación documental realizada en sus archivos.

8 Según el boletín informativo de UNIVISION en 1984.

9 Información de este tipo fue proporcionada por ejecutivos de TELEVISA en conversaciones con el autor.

10 Esto se debe simplemente a que el gasto publicitario se encuentra estructurado en terminos de "mercados" (femenina, infantil, masculino, adolescente, urbano, rural, etcétera).

11 Un estudio más completo (Molina, Ph. D. Thesis) incluye, además, una sección dedicada al análisis de la carrera, ocupación y profesionalismo de los reporteros de TELEVISA y muestra el grado en el cual la estructura ocupacional ha sido diseñada y definida por las necesidades de la organización.

12 Aunque más tarde se convirtió en un canal predominantemente "cultural".

13 Este punto fue enfatizado por uno de los Vicepresidentes de Noticias en una entrevista con el autor en febrero de 1984.

14 Punto expresado por Paco Ignacio Taibo I en una conferencia en la Universidad Iberoamericana en 1978.

15 En esto coincidían dos coordinadores de "24 Horas", entrevistados en septiembre de 1984.

---

16 Versión expresada por el Lic. Miguel Alemán Velasco en una entrevista con el autor en octubre de 1984.

---

17 En esto parecen coincidir más del 80 por ciento de los reporteros de la Dirección de Noticieros de TELEVISIA.

---

Adams, W. and Altheide, D. (1976) *Creating reality: How t.v. news distorts events*. Seage Publications, Beverly Hills.

Schreibman, F. (eds) (1978) *Television Network News*. George Washington University.

Bernal Sahagún, V. (1978) "México: la publicidad", en CEC (eds) *Televisión, Cine, Historietas y Publicidad en México*, UNAM, México.

Breed, Warren. (1955) "Social Control in the Newsroom: a functional analysis". *Social Forces* 32: 326-335. Reprinted in Tunstall J. (ed.) (1970) *Media Sociology*. Constable, London.

Burns, Tom (1966) "On the plurality of social systems", en Lawrence J. R. (ed.) *Operational research and the social sciences*. Tavistock, London.

Carter, R. (1958) "Newspaper Gate-keepers and their sources of news". *Public Opinion Quarterly* 22: 133-144.

Colignon R. and Cray D. (1979) "New Organizational Perspectives: Critiques and critical organizations", en Zey-Fe-

rrrell, M. and Aitken, M. (eds.), *Complex Organizations: critical perspectives*. Scott, Foresman and company. Glenview, Illinois.

De Uriarte, M. (1980) "The battle for the ear of the Latino". *Los Angeles Times*, Dec. 14th, Calendar 5, quoted in Gutiérrez F. and Schement J. (1984), *below*: 123.

Elliot, Philip. (1978) "Professional Ideology and organizational change: the journalist since 1800", en Curran, J. et al (eds) *Newspaper History*, Constable: 172-191, London.

Epstein, Edward Jay. (1973) *News from Nowhere: television and the news*, Random House, New York.

Fishman, Mark. (1980) *Manufacturing the news*. Univ. of Texas Press, Austin (1982) "News and non-events: making the visible invisible", en Etlema, J. and Whitney, D. *Individuals in Mass Media Organizations*. Sage. Vol 10 Annual Reviews of Communication Research, London.

Gieber, Walter. (1960) "How the gatekeepers view Civil Li-

---

- berties News." *Journalism Quarterly* 37: 199-205. (1964) "News is what newspapermen make it", en Dexter L. A. and White D. (eds) *People Society and Mass Communications*. Free Press, New York.
- Golding, P. and Elliot, P. (1979) *Making the News*. Longman, London.
- Gutiérrez F. and Schement J. (1984) "Spanish International Network, the flow of television from México to the United States", en Rogers, E. and Schement, J. (eds) *Communication Research*, Vol 11, No. 2, April, Sage, Beverly Hills.
- Hirsch, F. and Gordon, D. (1975) *Newspaper Money*. Hutchinson, London.
- Hirsch, P. et al (eds) (1977) *Strategies for Communication Research*, Sage Publications: Reviews of Communication Research, Vol 6. London.
- Lippmann, W. (1922) *Public Opinion*, Free Press, New York.
- Molina, Gabriel (forthcoming) *The Making of Mexican Television News*. Ph. D. Dissertation. Centre For Mass Communication Research, University of Leicester, U. K.
- Noriega, Antonio and Leach, Francis (1979) *Broadcasting in Mexico*. Case studies on broadcasting systems. Routledge and Kegan Paul, London.
- Parsons, Talcott (1960) *Structure and Process in Modern Societies*. The Free Press of Glencoe.
- Pérez Espino, E. (1979) "El monopolio de la televisión comercial en México". *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 4, México.
- Rogers, Everett and Antola, (1983) *Telenovelas in Latin America*, paper presented at the International Communication Association, Dalla.
- Roscho, Bernard (1975) *Newsmaking*. The University of Chicago Press.
- Schlesinger, Philip (1978) *Putting Reality Together*. Constable, London.
- Sicclair, John (1986) "Dependent development and broadcasting: 'the Mexican formula.'" en *Media Culture & Society*, Vol 8, No. 1, January: 81 - 102.
- Tuchman, Gaye (1972) "Objectivity as strategic ritual: an examination of newsmen's notions of objectivity", *American Journal of Sociology*: 679-79.
- (1973) "Making news by doing work: routinizing the unexpect-

ted", *American Journal of Sociology*: 79, 110-131.

(1977) "The exception proves the rule: the study of routine news practices", en Hirsch, P. et al (eds) *Strategies for Communication Research*: 43-62, Sage Publications, London.

(1978) *Making News*, The Free Press, Macmillan.

Tunstall, Jeremy (1970) *Journalists at work*, Constable, London.

UNESCO (1970) *Censo de Población*, Mexico.

Westin, Av. (1982) *Newswatch: How TV decides the News*, Simon and Schuster, New York.

White, David M. (1964) "The Gatekeeper: a case study in the selection of news", en Dexter L.A. and White *op cit*.

Whitney, Charles (1982) "Mass communicator studies. Similarly, difference and levels of analysis", en Ettema, James and Whitney, D. (eds) "Individuals in Mass Media Organizations: creativity and constraint". *Annual Reviews of Communication Research* Vol. 10, Sage Publications.

Zey-Ferrell, Mary and Aitken, Michael (eds) (1981) *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.